



Universidad de Valladolid
Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Dirección y Administración de empresas

**Normativa de paridad y consejos de
administración de sociedades del IBEX - 35**

Presentado por:

Sergio Domínguez López

Tutelado por:

M^a Teresa García Merino

Valladolid, 10 de julio de 2023

ÍNDICE

Resumen	4
Palabras Clave	4
1 INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Estrategia: Concepto, ajuste, proceso y órganos relevantes	7
2.2. Análisis PESTEL.....	11
2.3. El consejo de administración.....	13
3 ANÁLISIS EMPÍRICO	16
3.1 Contextualización.....	16
3.2 Metodología	17
3.3 Resultados del análisis.....	19
4 CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	26
5 BIBLIOGRAFÍA.....	29

Índice de gráficos

Gráfico 3.1 Evolución del número de mujeres en los Consejos de Administración (CA).....	19
Gráfico 3.2 Evolución del % sobre el total de representación femenina en los CA	21
Gráfico 3.3: Evolución del % de mujeres según el tipo de consejero	22
Gráfico 3.4 : Evolución del % de mujeres consejeras independientes y dominicales	24

Índice de tablas

Tabla 3.1 Proporción de mujeres en el año 2022 en los CA	24
Tabla 3.2 Empresas del IBEX – 35 con menor porcentaje de mujeres en sus CA en 2022	26

Resumen

Ante la publicación por el Parlamento Europeo de la Directiva 2022/2381 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas este trabajo tiene como objetivo el estudio de la evolución y situación actual de paridad en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35. Para ello se estudian los distintos procesos que sigue la dirección estratégica para la definición de una estrategia, se utiliza el análisis PESTEL y se examina la composición y regulación de los Consejos de Administración. Para llevar a cabo el objetivo, este trabajo analiza los Consejos de Administración de treinta y tres empresas del índice IBEX-35 durante los últimos veinte años. El trabajo concluye poniendo en valor los avances significativos en la incorporación de mujeres en los Consejos de Administración del IBEX – 35 que posibilitan una situación muy favorable para adaptar los cambios normativos próximos.

Summary

In view of the publication by the European Parliament of Directive 2022/2381 on a better gender balance among directors of listed companies, the aim of this paper is to study the evolution and current situation of parity on the Boards of Directors of IBEX-35 companies. To this end, the different processes followed by strategic management for the definition of a strategy are studied, PESTEL analysis is used and the composition and regulation of Boards of Directors is examined. To achieve this objective, the paper analyses the boards of directors of thirty-three IBEX-35 index companies over the last twenty years. The study concludes by highlighting the significant progress made in the incorporation of women on the Boards of Directors of the IBEX-35 index, which makes the situation very favourable for adapting the forthcoming regulatory changes.

Palabras Clave

Dirección Estratégica, Consejos de administración, Paridad, IBEX-35

Strategic Management, Boards of Directors, Parity, IBEX-35

Códigos JEL

M10, M14, M19

1 INTRODUCCIÓN

El pasado 7 de diciembre el Parlamento Europeo publicó la Directiva UE 2022/2381 la cual, establece medidas para lograr un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas. En ella, se atiende también a los informes que los estados miembros tendrán que exigir a las sociedades cotizadas y al necesario establecimiento de un régimen sancionador para aplicar en caso de existir incumplimientos. Dentro de la directiva se plantean una serie de objetivos para que los países en general y las sociedades cotizadas en particular, tomen las acciones oportunas para alcanzarlos con la fecha límite del 30 de junio de 2026. Las sociedades cotizadas deberán alcanzar dentro de su consejo de administración como mínimo un 40% del sexo menos representado en puestos de administrador no ejecutivo y como mínimo un 33% del total de puestos de administrador, incluyendo tanto ejecutivo como no ejecutivo. En España el Consejo de Ministros aprobó, el 7 de marzo de este año, el Anteproyecto de Ley Orgánica de representación paritaria de mujeres y hombres en órganos de decisión. Después del trámite de audiencia pública y la emisión de informe al respecto por parte de diferentes órganos, a finales de mayo, el Gobierno ha remitido el texto al Congreso de los Diputados para seguir con su tramitación.

Las empresas deben mantenerse constantemente atentas a su contexto, muy particularmente en sus procesos de dirección estratégica, y adaptarse a aquellos cambios contextuales que se produzcan y puedan tener incidencia en ellas. Esto conlleva el empleo de herramientas que, como el análisis PESTEL, contribuyen a determinar cuáles son esos cambios. Entre los numerosos y diversos factores contextuales que cambian y pueden incidir en las empresas y sus estrategias están los normativos.

Un cambio normativo como el aquí señalado afecta a las empresas, en particular a la administración de las sociedades cotizadas, y consecuentemente a sus procesos de dirección estratégica. Resulta relevante, por tanto, que en dichas

sociedades y concretamente en sus órganos rectores y de dirección estratégica se atiende a lo establecido en el cambio normativo mencionado.

Atendiendo a lo hasta aquí señalado, surge el interés y la necesidad de estudiar la presencia o ausencia de la paridad en los consejos de administración en las sociedades cotizadas, cómo ha sido su evolución, atendiendo a los cambios normativos en relación con la paridad de España, y cuánto esfuerzo va a suponer a las empresas cotizadas alcanzar los objetivos planteados desde el Parlamento Europeo. Queda así establecido el objetivo de nuestro trabajo.

Antes de proceder al estudio de tales cuestiones, es conveniente preguntarse si los cambios mencionados en la composición del órgano rector considerado pueden beneficiar o perjudicar a la empresa. Para Jhunjhunwala & Mishra (2013), un consejo de administración que sea diverso permite un funcionamiento más eficiente. De forma paralela crea una mejor conexión de la empresa con la sociedad en sus actuaciones en materia de responsabilidad social corporativa (Harjoto et al, 2015). Respecto al control y supervisión, Hillman & Dalziel (2003) muestran que las contribuciones de un consejo de administración diverso en opiniones y juicios de valor, especialmente por el mayor foco de las mujeres sobre los detalles y por su menor aversión al riesgo, pueden mejorar el control de los ejecutivos.

Para Daily & Dalton (2003) la diversidad de género en los consejos de administración favorece a las sociedades, al poder disponer de habilidades y conocimientos más ricos y variados y contar con una visión más amplia en la toma de decisiones, lo que incide positivamente en las marcas de la empresa.

Atendida la incidencia en las sociedades de esta cuestión y planteado el objetivo, se ha estructurado el desarrollo del trabajo como sigue: En el marco teórico que sigue a esta introducción, se revisan ciertos aspectos centrales relativos a la dirección estratégica empresarial, atendiendo después en particular a la herramienta de análisis PESTEL y a los consejos de administración. Posteriormente abordamos la parte aplicada del trabajo, con la que se analiza la

evolución y la situación actual en cuanto a paridad en los Consejos de Administración de las sociedades del IBEX-35 en España. El trabajo finaliza con unas conclusiones e implicaciones derivadas del estudio realizado.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Estrategia: Concepto, ajuste, proceso y órganos relevantes

Ronda y Guerras (2012, 182) realizaron un estudio cuantitativo en búsqueda de un concepto de **estrategia** llegando a un consenso a partir de las palabras más repetidas en las distintas definiciones recogidas. Para ellos, la estrategia es “la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos.”

De esta definición surgen ciertas cuestiones a tratar, como lo son: ¿qué relación deben guardar el entorno, la empresa y sus acciones? ¿Cuáles son las fases de la Dirección Estratégica para el logro de los objetivos? ¿Quiénes tienen un papel de relevancia en la Dirección Estratégica?

Atendiendo a la primera cuestión, en la relación entre el entorno, la empresa y sus acciones, la empresa debe preocuparse por conseguir una comunión entre estos tres factores. Se deben alcanzar ciertos ajustes entre los elementos que forman parte de la estrategia. Los podemos dividir en dos tipos: **ajuste estratégico y ajuste organizativo**.

Cuando se habla de **ajuste estratégico** se hace referencia a la coherencia entre el contexto de la estrategia y la propia estrategia elegida. Si la estrategia que se plantea no se adapta al entorno, no aprovechará los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa. Por ello, en el análisis del ámbito general se identifican las variables que afectan a la actuación de la empresa. Este ajuste debe atender a todos aquellos factores externos e internos que se deben analizar para lograr la conexión entre el contexto de la organización y la estrategia que se llevará a cabo.

La estrategia no puede ser algo que se lleve a cabo en todas las empresas de la misma forma, no es un modelo que puedas replicar como si de una franquicia se tratase. Esto es algo mucho más complejo y por tanto se debe amoldar a las características organizativas de la empresa donde se va a implantar la posible estrategia. A esto se le llama **ajuste organizativo**, un ajuste que busca la coherencia entre la estrategia que surge del análisis externo e interno del contexto de la organización y las características organizativas de la propia empresa (Navas y Guerra, 2016).

Si hablamos del **proceso racional de la dirección estratégica**, y respondiendo a la segunda pregunta que planteábamos, este proceso se compone como un conjunto de actividades que se realizan en un orden determinado. Este proceso se puede dividir en tres grandes bloques: análisis, formulación e implantación.

Según Navas y Guerras (2016. 39) entendemos como **análisis estratégico** “el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la empresa, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la organización que permitan a la empresa un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia.”

Primero, la organización deberá analizar el contexto de la empresa para decidir su estrategia mediante el estudio de su orientación futura, un análisis externo y un análisis interno. La orientación básica de futuro de la empresa se realiza definiendo la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la organización.

Una vez se determina la orientación futura de la empresa, se procederá a identificar el conjunto de amenazas y oportunidades en el análisis externo del entorno de la organización. En el análisis interno se procederá a realizar un diagnóstico de la empresa determinando las variables internas que componen sus fortalezas y debilidades.

En la realización del **análisis externo** se debe, en un comienzo, establecer un entorno relevante el cual nos permita tener una visión general analizable. El

entorno relevante se refiere al conjunto de factores y condiciones externas que pueden afectar a una organización de manera directa o indirecta (Navas y Guerras, 2016). El entorno se suele dividir en dos niveles de análisis: un entorno general y otro competitivo, en función de la menor o mayor proximidad a la actividad habitual de la organización. La dirección de la empresa tratará de conocer aquellos factores que favorezcan su actividad (oportunidades) y aquellos que representan una dificultad (amenazas). Para la realización de este análisis existen diferentes herramientas a las que puede recurrir la dirección. Entre las distintas formas de llevarse a cabo encontramos la herramienta PESTEL o un perfil estratégico.

Se nombra la herramienta PESTEL ya que para este trabajo servirá como análisis del conjunto de factores ambientales generales que impactan de forma distinta en las organizaciones. Esta herramienta se puede utilizar para identificar como pueden afectar a las organizaciones las tendencias futuras en distintos ámbitos a partir del análisis actual de la situación. El objetivo es valorar el impacto que dichas variables tienen en la actuación de la empresa de forma que se puedan identificar oportunidades y amenazas del entorno (Johnson et al, 2010). Se desarrollará en el siguiente apartado.

Por último, una vez se haya tratado la orientación futura de la empresa y el análisis externo, es momento de realizar un **análisis interno** de la empresa. Este análisis tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva. En este proceso se debe realizar un perfil de la empresa determinando el tipo y características fundamentales de la misma enumerando, por ejemplo, su longevidad, tamaño, campo de actividad o ámbito geográfico en el que actúa (Navas y Guerras, 2016).

Finalizada la parte de análisis, se debe proceder a la **formulación de la estrategia** para su posterior implantación. Una vez la organización ya ha decidido donde quiere competir debe plantearse de qué modo lo va a llevar a cabo. Para Navas y Guerras (2016,40) “la empresa trata de diseñar, tanto a nivel de negocio como corporativo y funcional, las posibles alternativas que se tienen

para conseguir la visión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.”

En la última etapa del proceso llega el momento de realizar la **implantación de la estrategia** que se va a llevar a cabo. De tal forma, se debe empezar por hacer una revisión de todas las estrategias formuladas para seleccionar aquella más adecuada. Un proceso de evaluación y selección que proponen los autores Faulkner y Bowman (1995) consta de tres etapas en las que se aplican los criterios elegidos por los que se aceptará o se rechazará la estrategia en cuestión. Estos criterios se deben englobar en adecuación, factibilidad y aceptabilidad. De forma esencial, se valoran las distintas estrategias propuestas para determinar aquella más coherente y llevarla a cabo.

Habiendo repasado sintéticamente las distintas etapas en el proceso de la dirección estratégica y siguiendo las preguntas que nos planteaba la definición de estrategia, es importante detenerse en quienes tienen un papel relevante en la empresa como parte de la dirección estratégica. Certo y Peter (1997) señalaban como principales agentes en el proceso a la **alta dirección**. Esta alta dirección, según plantean Navas y Guerra (2016), abarca desde el mayor ejecutivo de la empresa hasta los directores funcionales de los distintos departamentos como puede ser el de producción. La alta dirección asume la posición de adoptar las decisiones para lograr los objetivos globales de la organización.

Un órgano importante que señalan Certo y Peter (1997) es el **Consejo de Administración** el cual debe orientar el proceso y la evaluación y control de la alta dirección en las estrategias definidas. Su objetivo es atender el proceso de la Dirección Estratégica y tener un papel fundamental de orientación y mejora de la calidad de dichas estrategias (Navas y Guerras, 2016). En un apartado próximo abordaremos detenidamente al Consejo de Administración al ser objeto de estudio de este trabajo.

Por último, dentro de los órganos de dirección estratégica podemos encontrar el **staff de estrategia o desarrollo corporativo**. Este órgano no se encuentra en

todas las empresas, si no en aquellas de mayor dimensión, y su propósito es el de asesorar a los dos grupos mencionados con anterioridad en cuestiones relativas a la estrategia: la alta dirección y el Consejo de administración.

Enumerados los órganos y unidades relevantes en el proceso de dirección estratégica, es importante aludir de forma breve los distintos modelos que han ido surgiendo con el desarrollo empresarial según la relevancia que reciban los distintos stakeholders. El órgano de gobierno de una empresa normalmente es el Consejo de Administración cuya principal responsabilidad estatutaria es asegurar que una organización satisfaga los propósitos de los grupos de interés, puntualizan Johnson et al (2010). Podemos encontrar:

- Un modelo basado en los accionistas por el cual, maximizar el valor para los accionistas también beneficia al resto de grupos de interés. Este es un modelo anglosajón que se apoya en el intercambio de acciones como mecanismo regulador.
- En contraposición, se encuentra un modelo de gobierno basado en los stakeholders. En esta situación dentro de los grupos de interés incluimos a los accionistas por supuesto, pero además podemos incluir a otros inversores, empleados o a sus representantes sindicales. Esto provoca que la dirección sea sensible a múltiples grupos de interés. (Johnson et al, 2010)

2.2. Análisis PESTEL

Para los órganos de dirección de las empresas es importante analizar todas las variables que afectan en la toma de decisiones y hacer una previsión del futuro para poder evaluar el impacto del entorno general. Esta valoración se realiza de forma subjetiva por parte de quienes tienen un papel relevante en la Dirección Estratégica de las organizaciones, ya que recoge la forma en que cada uno de ellos perciben el impacto de cada variable. Por tanto, distintas personas llegarían

a visiones y conclusiones diferentes, de aquí la importancia de un equipo diverso y heterogéneo de personas.

PESTEL categoriza las variables del entorno en seis tipos principales: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

- Si hablamos del ámbito político este pone de manifiesto el papel de los poderes públicos y la estabilidad gubernamental de los mismos. Por supuesto, estos poderes pueden crear significativas oportunidades o destacadas amenazas para las empresas.
- El ámbito económico se refiere a la naturaleza y dirección del sistema económico y a los factores macroeconómicos donde se desenvuelve la empresa como son los tipos de cambio, ciclos de negocios o tasas de crecimiento.
- Para el ámbito social son aquí los cambios culturales y demográficos, particularmente aquellos cambios en la estructura de la población.
- En lo tecnológico se refiere a innovaciones y todo lo enmarcado en lo científico y tecnológico.
- Dentro del ecológico se refiere de manera específica a cuestiones relacionadas con el cuidado de la naturaleza y sus consecuencias, disponibilidad de recursos naturales, reciclaje o tratamiento de residuos y todo aquello que afecta a la sostenibilidad ambiental.
- La categoría legal recoge todas aquellas restricciones legislativas o cambios normativos dentro del marco normativo existente.

Por tanto, para no perderse entre la multitud de variables Johnson et all (2010, 27) recomienda identificar unos inductores clave del cambio, “factores ambientales que es probable que ejerzcan un alto impacto en el éxito o fracaso de la empresa.” Sin un claro sentido de estos, los directivos y el consejo de administración no serán capaces de tomar decisiones que permitan la acción efectiva.

Si recurrimos al análisis PESTEL, para el contexto descrito en el inicio de la introducción del trabajo, los factores políticos y legales son los que cabe pensar que más claramente habrán intervenido en la evolución que se haya podido producir en la composición de los consejos de administración de las sociedades cotizadas en cuanto a paridad de género. Es importante atender a los factores políticos, dado que es en ese ámbito donde se implementan políticas y programas que orientan por dónde debe ir la normativa. Resulta evidente que las empresas deben atender igualmente a los cambios legales a ese respecto, incluyendo también ahí las recomendaciones y los requisitos que puedan desprenderse de, por ejemplo, informes de órganos consultivos y auditorías.

Es frecuente que las distintas categorías teóricas que se han indicado en el análisis PESTEL se encuentren interrelacionadas. Los factores políticos y legales descritos en el párrafo anterior guardan una gran conexión entre ellos y es evidente que las políticas promovidas desde los distintos gobiernos y el marco normativo van de la mano. Otros factores, como el social o el económico influyen también de forma directa en la composición de los consejos, por ejemplo, los clientes pueden preferir apoyar a empresas que demuestren un compromiso claro con prácticas de contratación y promoción igualitarias.

2.3. El consejo de administración

En este punto se desarrolla el objetivo que tiene el consejo de administración, la legislación sobre la que se soporta y su composición.

Para Navas y Guerras (2016,75) “el instrumento clave para el control de los directivos lo constituye el Consejo de Administración”. Su principal responsabilidad es la supervisión general para orientar e impulsar la política de la compañía y una función de vigilancia y control de las instancias de gestión. Además, ciertas corrientes consideran que también recae sobre el consejo la responsabilidad de servir de enlace con los accionistas.

Para Daily y Dalton (2003), una de las tareas que tiene el consejo de administración es captar y proteger el talento para contar con las personas con

mayor cualificación para ser parte del mismo. Actualmente el entorno se encuentra repleto de complejidad y dinamismo y esto exige que las organizaciones estén compuestas por personas preparadas y muy diversas que encajen en las nuevas culturas empresariales.

El marco normativo y orientador actual sigue una regulación del buen gobierno de las empresas en España en dos niveles:

- Normas de obligado cumplimiento en concreto el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, que aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, y la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, la cual modificaba la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, ambas normas vigentes hasta la fecha de este trabajo. Además, podemos incluir el Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores.
- Las recomendaciones voluntarias que comenzaron con el Código de Olivencia en 1998 y que han ido evolucionando y se encuentran hoy incluidas en el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, texto que ha sido revisado por última vez en junio de 2020, publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Por otro lado, tener en cuenta también, la Circular del Banco de España 2/2013, de 9 de septiembre, sobre supervisión y solvencia de entidades de crédito.

La composición del Consejo y su tamaño son claves para su buen funcionamiento. Dentro del Real Decreto Legislativo 1/2010, atendiendo al tamaño del Consejo de Administración dice: estará formado como mínimo por tres miembros. En cuanto a su composición, el consejo de administración podrá contar con consejeros ejecutivos y no ejecutivos.

Son consejeros ejecutivos aquellos que desempeñan funciones de dirección en la sociedad, cualquiera que sea el vínculo jurídico que mantenga con ella. Los

consejeros no ejecutivos son todos los restantes consejeros pudiéndose diferenciar entre dominicales, independientes u otros externos.

Según la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital, los consejeros dominicales son aquellos que posea una participación accionarial igual o superior a la que se considere legalmente significativa o que se les haya designado por su condición de accionista, aunque su participación accionarial no alcance dicha cifra.

Los consejeros independientes son aquellos que han sido designados atendiendo a su condiciones personales y profesionales por lo que pueden desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones dentro de la sociedad o grupo. En España el Código Olivencia (1998) establecía como “principal recomendación la figura del consejero independiente”. Ser independiente según este informe y otros, como el Informe Cadbury en el año 1992 en el Reino Unido, significa “además de tener la experiencia, la competencia y el prestigio profesional necesarios para poder desarrollar sus funciones; no tener vínculos significativos de dependencia ni con el equipo que gestiona la empresa ni con los núcleos accionariales de control” (Álvarez y Castro 1999, 25). Además, la Ley de Sociedades de Capital estipula una serie de restricciones y condiciones por las que una persona no podría ser un consejero independiente, como por ejemplo, aquellos que hayan sido empleados o consejeros ejecutivos de sociedades del grupo, salvo que transcurran 3 o 5 años respectivamente. Esto se debe a que los Consejos de Administración deben estar formados por un número elevado de personas independientes ya que este órgano se dedica primordialmente a la supervisión directiva (Iturriaga 2018).

Los mencionados consejeros se repartirán en distintas comisiones. La ley obliga al consejo contener al menos dos comisiones: la comisión de auditoría y la comisión de nombramientos y retribuciones. Además, se abre la posibilidad de organizar cualquier otra comisión que se considere conveniente.

La comisión de nombramiento y retribuciones tiene como misión principal contribuir a la captación y retención de talento. Esta comisión deberá encargarse de la coherencia de las políticas de selección y retribuciones aplicables a su consejo y alta dirección. Debe estar cargada de independencia, especialmente en la relación con la evaluación de potenciales candidatos que formarán parte del consejo de administración como consejeros independientes. Estas cuestiones deben ser atendidas concretamente en las propuestas particulares de ejecutivos y altos directivos de la entidad. Toda esta información se recoge en el CNMV (2019), en su guía técnica sobre comisiones de nombramientos y retribuciones.

3 ANÁLISIS EMPÍRICO

Para atender al objetivo planteado en la introducción del trabajo y entender mejor los resultados del análisis práctico realizado, se aborda primero la contextualización y la metodología utilizada.

3.1 Contextualización

Para poder analizar la evolución que han sufrido los consejos de administración en materia de paridad de género, dado lo planteado en la introducción, es completamente necesario presentar brevemente el contexto normativo de los últimos años.

La primera Ley que hace referencia a este campo es la Ley Orgánica 3/2007 de Igualdad. En esta ley se establecen una serie de medidas para promover la igualdad de género en diversos ámbitos, incluyendo los Consejos de Administración de las empresas. En un comienzo, se estableció un objetivo no vinculante del 40% de representación de cada género en los consejos de administración de empresas mercantiles.

En el año 2010 se publica el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, en el cual establece incluir en el contenido de la memoria de las cuentas anuales de las sociedades, la distribución por sexos al término del ejercicio del personal de la sociedad, desglosando entre altos directivos y categorías de consejeros.

Incluye también que la comisión de nombramientos y retribuciones deberá establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado dentro del consejo de administración de cada empresa cotizada y elaborar orientaciones sobre como alcanzar dicho objetivo.

Más cercano a nuestros días, se aprobó el Real Decreto Ley 6/2019, del 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. En este Decreto se establecen medidas como la obligación para las empresas cotizadas y las entidades de interés público de contar con un mínimo de 40% de mujeres en sus consejos de administración fijándose para su logro un plazo de 8 años.

El Código de Buen Gobierno redactado en 2015 por el CNMV recomendaba la adopción de medidas para alcanzar una representación equilibrada de mujeres y hombres en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas. Será en 2020 cuando este código se actualizará y se reforzarán estas mismas recomendaciones instando a establecer políticas y objetivos concretos en este sentido a las empresas cotizadas.

3.2 Metodología

La población para este estudio está compuesta por el conjunto de las sociedades dentro del IBEX – 35 en mayo de 2023. La muestra empleada en el estudio comprende un total de treinta y tres empresas, dado que dos de las treinta y cinco empresas que conforman este índice han quedado fuera de la muestra por distintas razones.

ARCELORMITTAL, S.A. queda fuera ya que en virtud del artículo 9.5 de la Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo comunicó a la CNMV que pondría a disposición del público el enlace a la página de la sociedad y de esta forma no muestra los datos de la misma forma que el resto de empresas. Por otra parte, la empresa CORPORACIÓN ACCIONA ENERGÍAS RENOVABLES, S.A. la cual entró en el IBEX-35 en el año 2021 y por tanto solo hay datos de los dos últimos años

incluidos en los Informes Anuales del Gobierno Corporativo de la Comisión Nacional Del Mercado de Valores.

Siguiendo con la tipología del análisis, este es cuantitativo. Los datos han sido extraídos manualmente de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo que las empresas cotizadas envían a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Dichos informes están disponibles dentro del portal de información de gobierno corporativo que se puede encontrar en la página web de la CNMV. Más concretamente, se han extraído el número total de mujeres de cada consejo, por cada año analizado, y el número de mujeres atendiendo a los diferentes tipos de consejero. Además, se ha realizado el porcentaje sobre el total que representaban tanto dentro del consejo al completo como dentro del tipo de consejero. En función del año del informe, el dato ha sido extraído de un apartado del documento (C.1.4 según la estructura del informe) o se ha sacado el dato de la información del consejo. De tal manera que desde el año 2010 se recoge dentro del informe, en una tabla, el número de consejeras y el porcentaje que supone sobre el total. Entre 2010 y 2003 se ha contado en el listado de los consejeros las mujeres que lo componían y que categoría de consejeras ocupaban, para más tarde hacer el cálculo de la proporción que representa. Todos los valores se han recogido en un documento Excel para después realizar una media con todas las empresas de la muestra.

El tipo de análisis que se ha llevado a cabo es longitudinal, el espacio temporal que abarca el estudio es de veinte años (periodo 2003-2022). La base de datos se ha elaborado como un cuadro no balanceado debido a las entradas de las empresas en el IBEX – 35 a lo largo de los años que abarca el periodo de estudio. Sin embargo, es un alto porcentaje el cual cumple al completo el periodo de los veinte años, ya que veintiuna de las treinta y tres empresas analizadas pertenecen al IBEX – 35 dentro del espacio temporal establecido al completo. Para ver el listado de empresas atender al Anexo 1.

Las variables que han sido consideradas dentro de la base de datos están relacionadas con la presencia de mujeres en los consejos de administración,

diferenciando la tipología del consejero. Para la clasificación de los tipos de consejeros se ha utilizado aquella que realizan las empresas en los Informes Anuales de Gobierno Corporativo: Consejeros ejecutivos, dominicales, independientes y otros externos. En el análisis final se ha decidido no tener en cuenta y no entrar a analizar la tipología de consejeros “otros externos” ya que su uso es puntual por muy pocas empresas y no sigue ciertas pautas para ser analizado con profundidad.

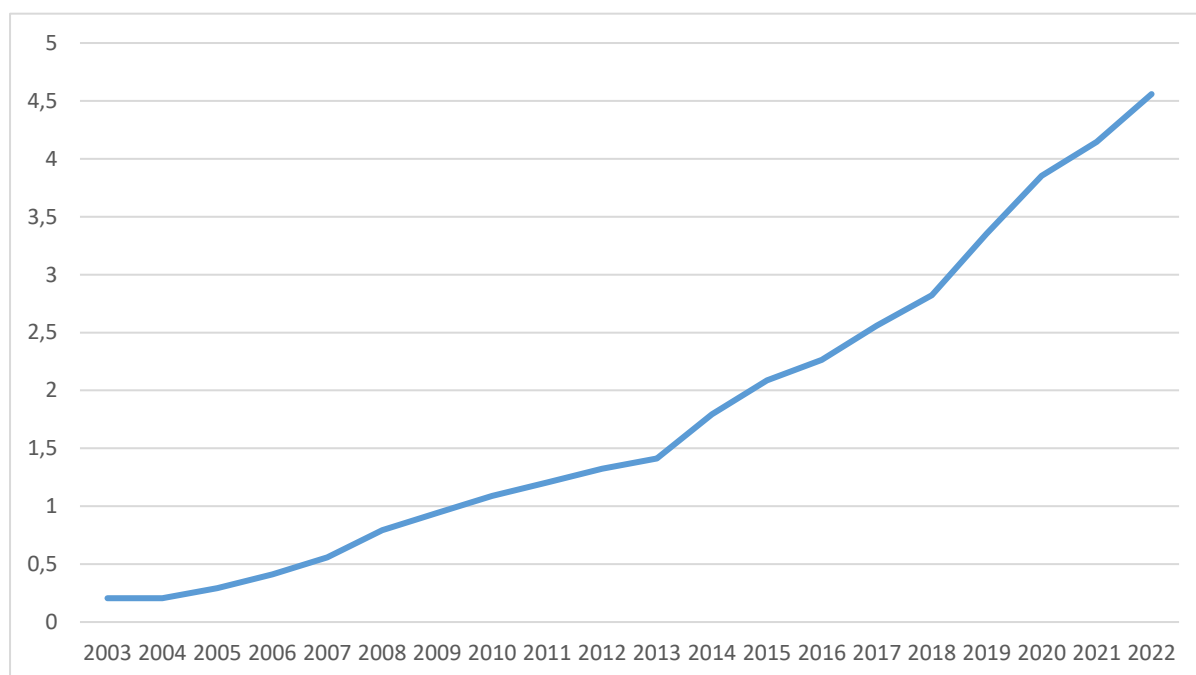
El análisis efectuado es de carácter descriptivo, mostrándose cómo ha evolucionado y cuál es la situación actual en lo relativo a la evolución de la incorporación de la mujer en los consejos de las empresas de la muestra. Se prestará atención a los momentos que coinciden con los cambios en normativa de paridad y a su posible incidencia en los consejos de administración de las sociedades cotizadas. Además de analizar la situación actual de los consejos del IBEX – 35 con los últimos datos recogidos por estos informes en diciembre del 2022.

3.3 Resultados del análisis

En el Gráfico 3.1 podemos observar como ha evolucionado el número de mujeres, en media, durante las últimas dos décadas. El número de mujeres que ocupan un puesto como consejera ha aumentado desde comienzos de siglo hasta la actualidad donde la media se encuentra entre cuatro y cinco mujeres por Consejo. De forma general podemos observar tres cambios donde la incorporación de la mujer al Consejo de Administración se acelera. Estos años son 2006-2007, 2014 y 2019. Partimos del año 2003 donde el número de mujeres dentro de los Consejos de Administración de media se encuentra en 0,2. El primer cambio llega con la recomendación del Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas en 2006 y la Ley Orgánica 3/2007 del 22 de marzo. En este periodo 2006-2013 el número de mujeres en los Consejos de Administración aumenta un 350% hasta alcanzar la cifra de 1,4 mujeres de media. Tras 2013, donde se revisa el Código de 2006 y se redacta la Ley de Sociedades de Capital que se publicará en el BOE en 2014, comienza un periodo

donde el número de mujeres aumenta un 200%, punto en el cual el número de mujeres en media dentro de los Consejos de Administración era de 2,8 mujeres. En el año 2018, las nuevas actualizaciones de las recomendaciones de los Códigos y el Real Decreto Ley 6/2019 hacen un aumento del 164% hasta alcanzar una media de 4,6 mujeres en la actualidad dentro de los consejos.

Gráfico 3.1 Evolución del número de mujeres en los Consejos de Administración (CA)



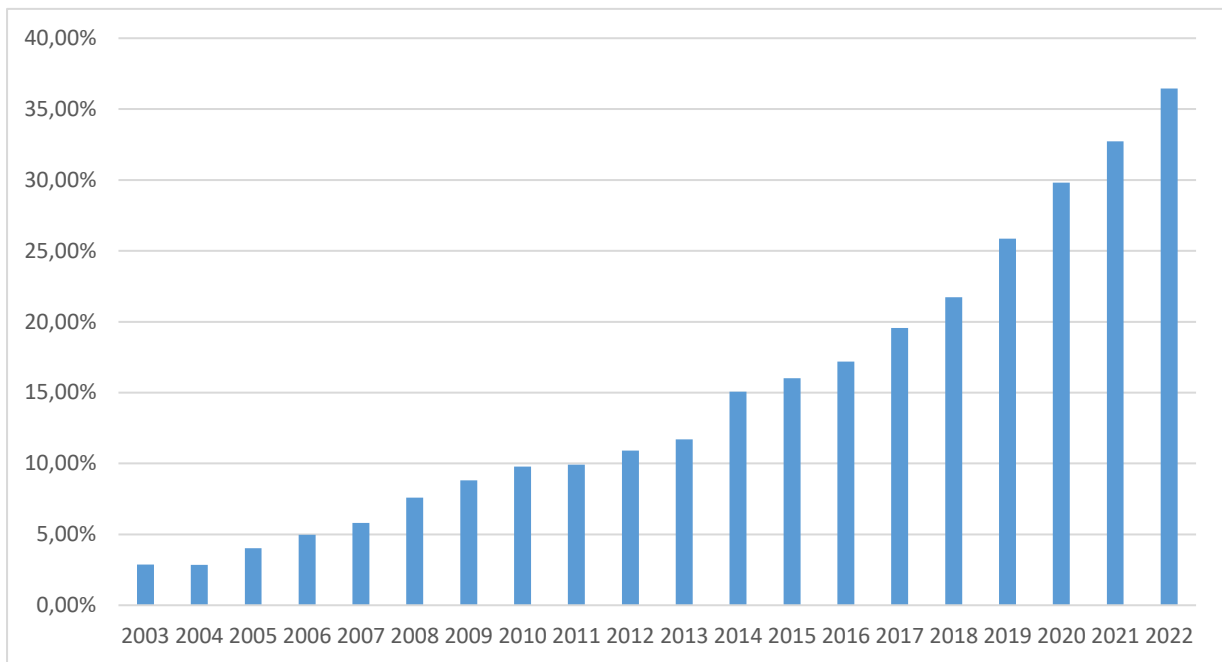
Elaboración propia a partir de los datos recogidos de los Informes de Gobierno Corporativos de las empresas del IBEX -35 en la CNMV

Para tener una visión más completa, es mejor observar los datos relativos en función del número de mujeres dentro de los Consejos. Por tanto, se va a analizar el porcentaje sobre el total de la representación femenina en los Consejos de Administración.

Podemos observar en el Gráfico 3.2 como en el año 2003 el porcentaje de mujeres dentro de los Consejos de Administración de las empresas del IBEX -35 era de un 2,88%. En la actualidad este porcentaje llega a la cifra de 36,44%. Como se muestra en el gráfico la evolución ha sido creciente durante todo el periodo. Si fijamos la mirada en los tres puntos de referencia que hemos marcado

con anterioridad, podemos observar, que en el año 2006 el porcentaje de mujeres en los Consejos de administración era de 4,97%. Para el año 2014 esta proporción aumenta hasta el 15,06% y que alcanza el 25,86% en el año 2019. En el año 2022, la representación de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX – 35 es un 36,44%, siendo este el punto más alto del Gráfico 3.2.

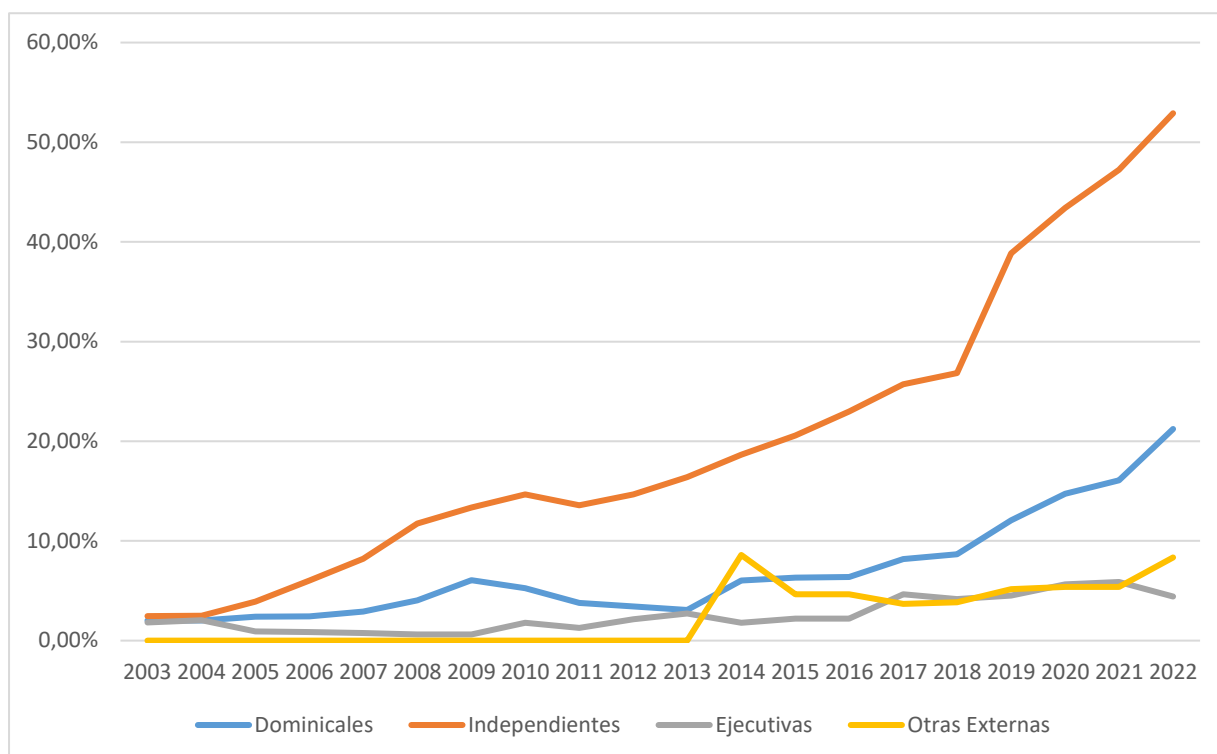
Gráfico 3.2 Evolución del % sobre el total de representación femenina en los CA



Elaboración propia a partir de los datos recogidos de los Informes de Gobierno Corporativos de las empresas del IBEX -35 en la CNMV

Por lo que respecta a la evolución del porcentaje de mujeres dentro de cada tipo de consejero nos encontramos con el Gráfico 3.3:

Gráfico 3.3: Evolución del % de mujeres según el tipo de consejero



Elaboración propia a partir de los datos recogidos de los Informes de Gobierno Corporativos de las empresas del IBEX -35 en la CNMV

En el Gráfico 3.3 el tipo de consejero que más ha variado en todo el periodo es el consejero independiente y el que menos se ha visto afectado es el tipo de consejero ejecutivo. La proporción de consejeras independientes y dominicales ha evolucionado positivamente con el paso del tiempo, sin embargo, el porcentaje de consejeras ejecutivas se ha mantenido constante en el tiempo y casi invariable a los cambios estando, la representación femenina, constantemente alrededor del 2%. A partir del año 2017 aumentará hasta situarse entre un 4,66% y su punto más alto en el año 2021 con un 5,88% de representación femenina como consejeras ejecutivas. El último dato muestra un descenso, siendo este un 4,41% de mujeres ejecutivas.

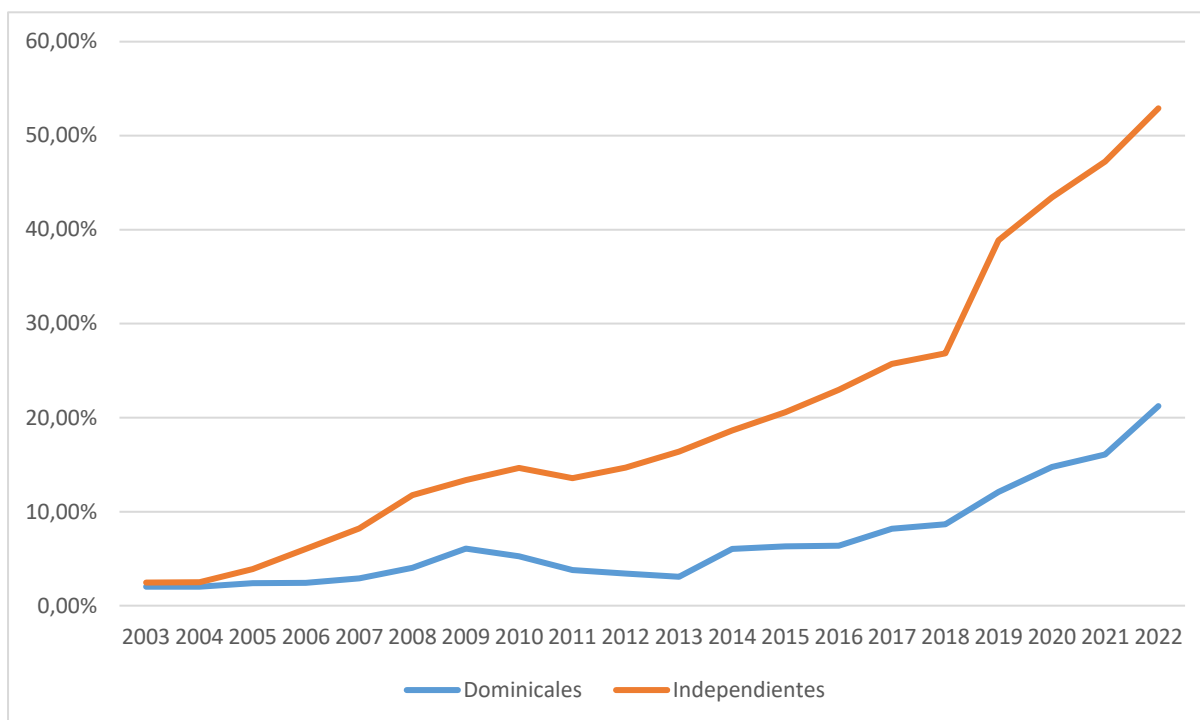
Analizando concretamente las tipologías de consejeros independientes y consejeros dominicales en el Gráfico 3.4, podemos observar como han crecido ambos tipos de forma similar en distinta proporción. En el caso de la proporción de mujeres como consejeras independientes aumenta desde el 2,46% en 2003

hasta el 14,67% en 2010. Sufre un leve estancamiento durante 4 años donde solo aumenta 4 puntos. En 2014 la proporción de mujeres como consejeras independientes era del 18,65%, hasta el año 2018 que sitúa esta proporción en un 26,85%. En el último periodo transcurre un cambio significativo, donde en los últimos cuatro años aumenta esta proporción considerablemente, siendo ya en 2019 un 38,86% y en 2022 superar el 50% habiendo en los Consejos de Administración del índice del IBEX -35 más mujeres consejeras independientes que hombres (52,91%).

Dentro de la tipología de consejeros dominicales, la progresión ha sido muy similar a la que ha realizado la categoría de independiente, sin embargo, no ha alcanzado esas cotas tan altas.

La evolución de la proporción de mujeres como consejeras dominicales ha permanecido muy baja hasta el año 2013. En estos años sufre un crecimiento y un decrecimiento de variación muy pequeña. En todo momento se mantuvo por debajo del 6,07%. Tras 2014 comenzó a crecer poco a poco la representación femenina y es, en 2019 el punto donde comienza a crecer la proporción hasta alcanzar la cota de 21,23% que alcanza como punto máximo en 2022.

Gráfico 3.4 : Evolución del % de mujeres consejeras independientes y dominicales.



Elaboración propia a partir de los datos recogidos de los Informes de Gobierno Corporativos de las empresas del IBEX -35 en la CNMV

Una vez analizados los datos de la evolución que ha tenido la paridad de género en los Consejos de Administración de las sociedades incluidas en el índice del IBEX – 35, se va a realizar un análisis de la situación actual, con los últimos datos obtenidos de la situación a 31 de diciembre de 2022.

Tabla 3.1 Proporción de mujeres en el año 2022 en los CA

	2022
Ejecutivas	4,41%
Dominicales	21,23%
Independientes	52,91%
Otras Externas	8,33%
TOTAL	36,44%

Elaboración propia a partir de los datos recogidos de los Informes de Gobierno Corporativos de las empresas del IBEX -35 en la CNMV

La Tabla 3.1 recoge la proporción de mujeres en media, por tipología de consejeros y la media total de mujeres en los Consejos del IBEX – 35 en 2022. Como podemos observar, donde encontramos la proporción más alta es en la tipología de independientes, seguido de dominicales y por último la categoría de ejecutivas. Si atendemos al número total, las mujeres representan el 36,44% de los Consejos de administración. En media, las empresas del IBEX – 35, se encuentran dentro del 33% que marca la nueva directiva como objetivo para 2026, lo que implica que de forma general, no serán excesivos los cambios que deban realizar para alcanzar con éxito las nuevas exigencias provenientes del parlamento europeo. Paralelamente, aunque la categoría de consejero ejecutivo se relacione con cuestiones económicas, solo un 4,41% es la representación femenina en esta tipología en el año 2022. En términos absolutos los datos indican que hay sólo tres mujeres como consejeras ejecutivas de entre las treinta y tres empresas que conforman la muestra.

Si hacemos un análisis más individual de las treinta y tres empresas, encontramos cinco que no superan el 33% de mujeres dentro de su consejo.

Observando la Tabla 3.2, la empresa con una proporción más desigual es la empresa FLUIDRA la cual cuenta con solo dos mujeres dentro de su Consejo de Administración. Atendiendo a las otras cuatro empresas que podemos observar en la Tabla 3.2, las proporciones se encuentran entre un 20% y un 30% lo que implicaría incorporar, en los próximos años, al menos dos mujeres dentro del consejo para poder alcanzar en media al resto de empresas del índice analizado.

Esto implica que casi el 85% de las empresas analizadas del IBEX – 35 ya estarían cumpliendo los objetivos planteados desde el Parlamento Europeo y aquellas que no lo han alcanzado, no se encuentran lejos del objetivo del 33%.

Tabla 3.2 Empresas del IBEX – 35 con menor porcentaje de mujeres en sus CA en 2022

Porcentaje de mujeres en el Consejo en el año 2022

ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A	26,67%
FLUIDRA, S.A	16%
INDRA SISTEMAS, S.A.	28,57%
NATURGY ENERGY GROUP, S.A	25%
SACYR, S.A	23,08%

Elaboración propia a partir de los datos recogidos de los Informes de Gobierno Corporativos de las empresas del IBEX -35 en la CNMV

4 CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

En el marco teórico analizado se ha abordado el concepto de estrategia empresarial, destacando su relación dinámica con el entorno y las acciones que se emprenden para alcanzar los objetivos y mejorar el rendimiento de la organización. Se han planteado preguntas clave sobre la relación entre el entorno, la empresa y sus acciones, así como las fases del proceso de dirección estratégica y los actores relevantes en este proceso. Es resaltable la importancia de la coherencia entre el contexto de la estrategia y la estrategia elegida, así como la adaptación de la estrategia a las características organizativas de la empresa. También se ha visto como la independencia y la diversidad dentro del Consejo de Administración son factores recomendados por las instituciones para el buen funcionamiento del mismo.

En conclusión, el marco teórico proporciona una comprensión sólida de la estrategia empresarial y el proceso de dirección estratégica. Se destaca la importancia del ajuste estratégico dentro del análisis, formulación e implantación de la estrategia como elemento clave en la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, se resalta la relevancia de los actores involucrados en la dirección estratégica, como la alta dirección y el consejo de administración para garantizar el éxito de la implementación de la estrategia empresarial. La organización debe prestar especial atención a aspectos como la normativa de paridad en los

consejos, ya que constituye un elemento a tener en cuenta para el desarrollo de su estrategia y el logro de un ajuste estratégico óptimo.

Atendiendo al objetivo del trabajo, que busca estudiar la evolución y la situación actual, en cuanto a paridad, en los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas en España, y a los resultados del análisis empírico realizado, es posible extraer ciertas conclusiones que exponemos a continuación. La incorporación del género tradicionalmente menos representado en los Consejos de Administración ha sufrido una evolución muy importante durante las dos primeras décadas de este siglo. Las causas pueden deberse a distintos aspectos, tanto políticos, legales y sociales. El trabajo que se ha realizado desde las instituciones durante los últimos años han favorecido la evolución de los Consejos de Administración en diversidad de género. Podemos concluir como la Ley Orgánica 3/2007 de Igualdad o el Real Decreto Ley 6/2019 generaron un impacto considerable en esta cuestión dentro de los Consejos de Administración del IBEX – 35.

Además, el número de mujeres en los Consejos de Administración del IBEX – 35 se encuentra dentro de los objetivos del Parlamento Europeo. Por tanto, aumentar la proporción del género menos representado en aquellas empresas que no cumplen los objetivos no será muy difícil, ni supondrá verdaderos esfuerzos, ya que se trata de una variación mínima.

Si nos centramos de donde proviene la entrada de estas nuevas consejeras debemos recalcar la importancia de la tipología independiente, ya que las condiciones de estos consejeros tienen mayor importancia sus logros académicos y empresariales que el porcentaje de participación en la empresa, lo cual facilita la entrada de estos perfiles al consejo. Además, tal como se ha analizado en el marco teórico, este tipo de consejero fomenta la diversidad y mejora la calidad de este órgano para llevar a cabo sus funciones.

Este trabajo tiene implicaciones significativas para las sociedades estudiadas al establecer un punto de partida de la situación actual para encarar los cambios

normativos próximos. Este trabajo proporciona una comprensión más profunda del contexto normativo y las medidas adoptadas para promover la igualdad de género en los Consejos de Administración. Al analizar la evolución de la paridad de género a lo largo de las últimas dos décadas, las empresas pueden reconocer la importancia de la diversidad de género en la toma de decisiones empresariales.

A su vez, los poderes públicos interesados pueden encontrar en este trabajo una comprensión más profunda de cómo las políticas y regulaciones pueden influir en las decisiones estratégicas. Esto permite tomar decisiones más informadas y fomentar la adopción de políticas y acciones que promuevan una mayor igualdad de oportunidades.

5 BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Pérez, M., & Castro Casal, C. (1999). Papel de los consejeros independientes en la reducción de los conflictos de agencia. *IX Jornadas Hispano-Lusas de gestión científica.*, 23-31.

Anteproyecto de Ley Orgánica de representación paritaria de mujeres y hombres en órganos de decisión. (2023). Ministerio de Justicia. Recuperado el 29 de Julio de 2023, de <https://www.mpr.gob.es/servicios/participacion/Documents/Anteproyecto%20de%20Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20representaci%C3%B3n%20paritaria%20de%20mujeres%20y%20hombres%20en%20%C3%B3rganos%20de%20decisi%C3%B3n.pdf>

Certo, S., & Peter, J. (1997). *Dirección Estratégica* (3ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

CNMV. (2019). *Guía técnica 1/2019 sobre comisiones de nombramientos y retribuciones*. Recuperado el 15 de Junio de 2023, de https://www.cnmv.es/DocPortal/Legislacion/Guias-Tecnicas/Guiatecnica_2019_1.pdf

CNMV. (2021). *Informes de gobierno corporativo de las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados regulados*. Cálamo y Cran. Recuperado el 15 de Junio de 2023, de https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_2021.pdf

CNMV. *Portal de consultas para la búsqueda de información de gobierno corporativo en el estudio empírico de este trabajo*. Recuperado el 15 de Junio de 2023, de <https://www.cnmv.es/Portal/Consultas/EE/BusquedaIGC.aspx>

Código Olivencia. (1998). *El gobierno de las sociedades cotizadas*. Recuperado el 25 de mayo de 2023, de <https://www.cnmv.es/portal/Legislacion/COBG/COBG.aspx>

Daily, C., & Dalton, D. (2003). Are Director Equity Policies exclusionary? *Business Ethics Quarterly*, 13, 415-432.

Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas. (2022). Recuperado el 15 de Mayo de 2022, de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81801>

- Faulker, D., & Bowman, C. (1995). *The essence of competitive strategy*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). Board Diversity and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132, 641-660.
- Hillman, A., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Iturriaga, F. J. (2018). El consejo de administración de las empresas cotizadas españolas: retrato de una década. *Colegio de Economistas de Madrid*, 158, 15-24.
- Jhunjhunwala, S., & Mishra, R. (2013). *Diversity and the Effective Corporate Board*. Burlington: Academic Press.
- Johnson, G., Scholes, K., & Richard, W. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid.
- Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. (2014). Recuperado el 20 de Mayo de 2023, de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-12589
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. (2007). Recuperado el 29 de Junio de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>
- Navas López, J., & Guerras Marín, L. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la empresa* (Segunda ed.). Pamplona: Editorial Aranzadi S.A.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. (2010). Recuperado el 29 de Junio de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>
- Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores. (2015). Recuperado el 29 de Junio de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11435>
- Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. (2019). Recuperado el 29 de Junio de 2023, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-3244>

Ronda Pupo, G., & Guerras Martín, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(nº2), 162-188.

ANEXO 1: Listado de empresas que pertenecen a la muestra

ACCIONA, S.A.,	ACERINOX, S.A	ACS
ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS, S.A.	AENA S.M.E. S.A	AMADEUS IT GROUP, S.A.
BANCO SABADELL, S.A.	BANCO SANTANDER, S.A.	BANKINTER, S.A
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A	CAIXABANK, S.A	CELLNEX TELECOM, S.A.
INMOBILIARIA COLONIAL SOCIMI, S.A	ENAGAS, S.A	ENDESA, S.A
FERROVIAL, S.A.	FLUIDRA, S.A	GRIFOLS, S.A.
INTERNATIONAL CONSOLIDATED AIRLINES GROUP, S.A	IBERDROLA, S.A	INDRA SISTEMAS, S.A
INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	COMPAÑÍA DE DISTRIBUCIÓN INTEGRAL LOGISTA HOLDINGS, S.A	MAPFRE, S.A
MELIA HOTELS INTERNATIONAL, S.A	MERLIN PROPERTIES, SOCIMI, S.A	NATURGY ENERGY GROUP, S.A.
RED ELECTRICA CORPORACIÓN, S.A	REPSOL INTERNATIONAL CAPITAL LIMITED, S.A	LABORATORIOS FARMACEUTICOS ROVI, S.A
SACYR, S.A., SOLARIA ENERGÍA Y MEDIOAMBIENTE, S.A.	TELEFÓNICA, S.A.	UNICAJA BANCO, S.A.